

**SEMINARIO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CON LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, ALAS PERUANAS Y ARTURO PRAT  
2018-2**

**CONSIDERACIONES CULTURALES Y NEGOCIADORAS DE PERÚ**

**JOW WESLEY DAZA BETANCURTH**

**DIEGO ALEJANDRO MUÑOZ OSORIO**

**SINDY VIVIANA GIRALDO ARCILA**

**DOCENTE ASESOR**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERIAS**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PEREIRA**

**2019**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	3
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA .....	6
2.1. Etiquetas culturales y de negocios en Perú .....	6
2.2. Estrategias de Negociación .....	12
2.3. Normas de cortesía.....	18
2.3.1. Habilidades de comunicación .....	18
2.3.2. Habilidades de compromiso.....	19
2.3.3. Habilidades de Control emocional.....	19
2.3.4. Habilidades de perspectiva .....	20
2.3.5. Habilidades de empatía .....	20
3. CONCLUSIONES .....	22
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

## RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo, analizar las consideraciones culturales y negociadoras de Perú, para ello, se realizó una revisión bibliográfica, donde se relacionaron a lo largo del desarrollo de la monografía, un total de 21 artículos, tesis y demás documentos confiables que han estudiado sobre el tema retomando como base de datos google académico. Con base a ello, se concluyó que los peruanos emplean diferentes estrategias de negociación con el propósito de siempre ganar u obtener la mayor parte de los beneficios, puesto que consideran que si no obtienen los intereses que pretende lograr, dicha negociación no es apta para ellos.

De esta manera, los peruanos, emplean como estrategias, el regateo, el dilatamiento del tiempo, la disminución de la presión, evitar los compromisos, exponer todo de manera oral en vez de por escrito, entre otros estilos que utilizan para que la negociación siempre se encamine hacia la suma cero, lo que indica que una parte siempre será la ganadora, es decir la que obtiene todos los beneficios, que en este caso son los peruanos, y otra parte que pierde, la cual lo da todo pero no obtiene mayores beneficios. Además de ello, la cultura de negociación de los peruanos, ha conllevado a que estos sean caracterizados como incumplidos, pero cabe destacar que esta característica no les afecta en su modelo de negociación, puesto que para ellos, el cumplimiento de los acuerdos pactados en la negociación no es realmente importante, lo primordial y lo que verdaderamente les interesa, es como se dijo anteriormente, cumplir con sus metas e intereses.

**Palabras claves:** Cultura, Negociación, Perú, regateo, incumplimiento.

## ABSTRACT

The objective of this monograph is to analyze the cultural and negotiating considerations of Peru, for which a literature review was carried out, where a total of 21 articles, theses and other reliable documents were related throughout the development of the monograph. Studied on the subject taking up academic google database. Based on this, it was concluded that Peruvians use different negotiation strategies in order to always win or obtain most of the benefits, since they consider that if they do not obtain the interests that they intend to achieve, such negotiation is not suitable for them.

In this way, Peruvians use strategies such as bargaining, time stretching, pressure reduction, avoiding commitments, exposing everything orally instead of writing, among other styles that they use so that negotiation always is directed towards the zero sum, which indicates that a party will always be the winner, that is, the one that obtains all the benefits, which in this case are the Peruvians, and another part that loses, which gives everything but does not obtain greater Benefits. In addition, the negotiation culture of Peruvians has led to them being characterized as unfulfilled, but it should be noted that this feature does not affect them in their negotiation model, since for them, compliance with the agreements agreed in the Negotiation is not really important, the main thing and what really interests them, is as stated above, meet their goals and interests.

**Keywords:** Culture, Negotiation, Peru, bargaining, noncompliance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La cultura negociadora del Perú, responde a la amplia diversidad cultural y étnica, haciéndose evidente su importancia, debido a los diferentes resultados obtenidos en el modelo de desarrollo económico de Perú, y además de ello, su acelerado proceso de internacionalización en los últimos diez años, donde se ha relacionado tanto la promoción del turismo como otros aspectos como las sucesivas negociaciones de acuerdos de libre comercio a lo largo y ancho a nivel mundial, es decir que para los peruanos la concepción más importante en negociaciones es el llamado regateo, donde representan solicitudes iniciales exageradas y rígidas, así mismo se ajustan y se recortan en el tiempo, ya sea de manera abrupta e inesperada al final del negocio para garantizar el cierre de estas (Portafolio, 2008).

Por tal razón, en la presente monografía se tiene como objetivo analizar las consideraciones culturales y negociadoras de Perú, siendo un tema estudiado por otros autores, que han logrado determinar que la cultura negociadora de Perú se caracteriza por la suma a cero, donde una parte gana y la otra parte pierde, teniendo en cuenta que los peruanos siempre buscan ganar mediante la implementación de diferentes estrategias. De esta manera, se concluye que los peruanos emplean diferentes estrategias de negociación con el propósito de siempre ganar u obtener la mayor parte de los beneficios, puesto que consideran que si no obtienen los intereses que pretenden lograr, dicha negociación no es apta para ellos, de esta manera, los peruanos, emplean como estrategias, el regateo, el dilatamiento del tiempo, la disminución de la presión, evitar los compromisos, exponer todo de manera oral en vez de por escrito, entre otros estilos que utilizan para que la negociación siempre se encamine hacia la suma cero.

## **2. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA**

### **2.1. Etiquetas culturales y de negocios en Perú**

La cultura y sus diversos aspectos que la componen, tales como la diversidad, el modo en que las personas viven, trabajan, se relacionan, aman, sueña, crean, entre otros se desarrollan de acuerdo conforme pasan los años, siendo reconocidos a nivel mundial como ciertos pilares del desarrollo humano, por ende, actualmente es muy poco probable, el poder trazar una línea única de progreso, ni tampoco sostener una respectiva idea de civilización que no valore aquellos aportes de los pueblos, o de otro modo, coloque al margen diferente tradiciones, saberes y memorias complejas, es decir que con el desarrollo de la globalización, las diferencias culturales se evidencian en todo su potencial, lo cual enriquece y favorece a la sociedad, sus intercambios y demás proyectos a futuro que están presentan (Franco, 2014).

De acuerdo con lo anterior, cabe destacar que Perú, es un país que ha sido conformado por una convivencia tensa con su diversidad, esto se debe a que la ha negado por un largo tiempo, lo cual ha generado al pasar el tiempo, diversas situaciones de exclusión que le ha costado al país superar, pero aun así, es importante resaltar que en los últimos años, se ha logrado tomar ciertas medidas relevantes que buscan superar dichas debilidades y/o problemas, donde se ha procurado por disminuir los niveles de racismo, se ha promovido el enfoque intercultural en la gestión, se han revalorado las lenguas, se ha protegido los derechos colectivos, se ha visibilizado aquello que anteriormente era poco valorado, entre otros aspectos (Calderon, 2014). Además de ello, la experiencia colectiva y el sentido común de los peruanos, han concordado para concluir

el proceso de modernización que se había iniciado en la década de los 50, de esta manera, la unanimidad de los juicios, tales como las duras evidencias, no han dejado dudas sobre el fracaso de este proceso, principalmente con respecto a las expectativas de sus originales promotores, por otro lado, a pesar de esta experiencia histórica, su carácter trunco o frustrado no ha conducido a una renuncia por parte de los peruanos de la modernidad y sus promesas, donde actualmente la población integrada y sus grupos dirigentes que habitan todo rincón, convocan a una respectiva movilización para su logro (Marrero & Ortiz , 2018).

Por lo tanto, la característica que se ha evidenciado mayormente sobre el debate público actual, es entonces la conversión de la modernidad y su sentido con respecto al continente simbólico e ideológico, en donde se disputa, tanto la dirección política como la cultural de la sociedad peruana. Es importante tener en cuenta que hoy día, existen dos proyectos de modernidad que se enfrentan dentro de lo que se conoce como conciencia colectiva y la preferencia política, estos son entonces, primero el democrático, liberal y privatista y el segundo democrático, nacional y popular, estos dos aspectos indican aquella diferencia existente con relación a las propuestas en los diferentes campos de la organización económica y la dirección del desarrollo, así como también la estructura y las funciones del estado, la construcción de la democracia, el sentido de la cultura nacional y las diversas relaciones del Perú con la economía y además el poder internacional (Caycho, 2018). Los proyectos culturales son promovidos por diversos actores partidarios, convocan y también movilizan a distintos grupos sociales, desarrollándose mediante liderazgos nacionales contrapuestos, confluyendo por medio de alternativos y conflictivos discursos políticos y estilos de acción, claro está que estos proyectos culturales ocupan en la actualidad todos los espacios del debate nacional y así mismo la escena pública, donde no solo se impone el reconocimiento de las decisivas diferencias sino que

igualmente se exige a los ciudadanos peruanos, una toma de posición definitiva o una elección que sea optativa entre ellos (Caycho, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, se afirma que la cultura negociadora del Perú, según Espinosa (2013) responde a la amplia diversidad cultural y étnica, haciéndose evidente su importancia, debido a los diferentes resultados obtenidos en el modelo de desarrollo económico de Perú, y además de ello, su acelerado proceso de internacionalización en los últimos diez años, donde se ha relacionado tanto la promoción del turismo como otros aspectos como las sucesivas negociaciones de acuerdos de libre comercio a lo largo y ancho a nivel mundial, es decir que para los peruanos la concepción más importante en negociaciones es el llamado regateo, donde representan solicitudes iniciales exageradas y rígidas, así mismo se ajustan y se recortan en el tiempo, ya sea de manera abrupta e inesperada al final del negocio para garantizar el cierre de estas (Espinosa, 2013).

Dicho cierre, no está ligado al contenido de la negociación, puesto que según Espinosa (2013) está relacionado principalmente con la seguridad jurídica que este tipo de negociación genera para consolidar la confianza en su economía y al mismo tiempo atraer la inversión extranjera y sus verdaderos objetivos de negociación internacional. Igualmente, cabe destacar que para los peruanos, las negociaciones tienen un valor fijo que es objeto de distribución, de suerte, es decir que para una parte es ganancia y para la otra es pérdida, concepción típica de negociación que se entiende como suma cero, este proceso se explica y se evidencia en el comportamiento en la mesa de negociaciones, donde solo se gana o se pierde, dentro de esta concepción, no se tiene en cuenta la creación de valor que se puede distribuir entre la partes, como es el caso de cuando se negocia mediante paquetes de intercambio que valorizan la



negociación, en definitiva, para la cultura peruana, el tiempo es un concepto muy relativo, puesto que la impuntualidad y la informalidad se hacen evidentes de manera frecuente (Espinosa, 2013).

En la cultura de negociación de Perú, se ha evidenciado que los peruanos normalmente dilatan los tiempos de negociación, o aun así los recortan, de acuerdo a su conveniencia, esto con el fin de obtener posiciones que tenga más ventajas, y olvidar la consideración de los intereses de la contraparte, de esta forma, la informalidad ayuda en Perú, a reducir la presión para negociar o de otra forma comprometerse, por tanto, cuando el cumplimiento de la negociación afecta el interés de los peruanos, es muy seguro, que no se lleve a cabo o no se cumpla con la negociación. Por otra parte, en Perú, generalmente negocian las cabezas, esto alude a que las jerarquías de alto nivel son aquellas que realizan las negociaciones, las cuales se caracterizan por ser centralizadas, preparadas y visiblemente autoritarias, que no dan lugar a otras figuras o tipos de negociación, en este punto, las negociaciones se inician con representantes calificados de carácter técnico, pero cabe destacar que estos no tienen la autonomía necesaria, las altas jerarquías son aquellas que definen en ultimas, las diversas líneas de negociación y toman las decisiones pertinentes en la mesa de negociaciones (Cubillo & Saorin, 2008).

Ogliastri y Salcedo (2008) afirman que Perú como otros países de Latinoamérica, se encuentra caracterizado por tener una diversidad cultural y étnica, debido a que este gran país tiene en cuenta dos culturas importantes, estas son: la primera, el hispano y el europeo que se hacen más evidentes en los grupos de poder del país; y la segunda, de origen andino; esto alude a que Perú es entonces el resultado de esta interacción cultural, es decir que es un país mestizo, además de ello, se caracteriza por ser un país centralizado y de jerarquías definidas, donde Lima, su capital, concentra aproximadamente, el 80% del comercio total de Perú, por esta razón, es que las personas que negocian son principalmente personas de Lima Perú, y del más alto nivel,

siendo acompañados por técnicos. Igualmente se resalta que los peruanos de las serranías y del oriente selvático han considerado que para negociar sus productos es importante establecerse en Lima, un ejemplo de ello, es donde se han establecido grandes empresarios, denominados como chichas, estos son dueños de empresas de transporte de carga, donde se encuentran tanto pequeños industriales como comerciantes de productos agrícolas, por otro lado, el dominio es tan importante en las negociaciones que también son llamados como rey de la papa, todo ello depende del producto o servicio que comercialicen o vendan (Ogliastri & Salcedo, 2008).

La presencia de estos empresarios, que cada vez es mayor dentro de las actividades económica de Perú, pasa desapercibida en los diferentes negocios internacionales que se presenta, evidenciándose una gran diferencia entre el negociador del sector estatal y el sector privado, esto se debe a que el sector estatal se acerca más al promedio latinoamericano y el sector privado se aproxima a la cosmopolita, estos se refieren a aquellos que hacen estudios fuera de Perú, conocer otras culturas o se relacionan con el mundo internacional. Por tanto, en la cultura peruana, el desarrollo de las negociaciones representa principalmente el repartirse algo que posee un valor fijo, problema que implica que una sola parte gana y la otra pierde, dando como resultado una suma cero sobre la negociación, tal como se dijo anteriormente, en este punto se relaciona una aprehensión y una lucha por ganar o perder, por sacarle provecho de la contraparte, donde los peruanos procuran por siempre ganar; dicha filosofía de carácter distributiva, se encuentra constituida por diversas aperturas, demandas altas, ofertas bajas, uso de la astucia y las tretas para despistar al enemigo, dando la impresión de que ceden y de igual forma que son flexibles (Paredes, 2010).

Dentro de las negociaciones peruanas, también se puede evidenciar en la cultura, según Ogliastri y Salcedo (2008) que recurren principalmente al regateo, siendo este tipo de

negociación el principal ya sea en los negocios o en la vida cotidiana, debido a que la cultura peruana es muy flexible en el tiempo, se considera que es flexible, recorriendo el camino de la negociación a tramos muy cortos, siendo considerada como poli crónica, puesto que se discuten sobre varios temas de la negociación en lugar de revisarlos punto a punto, utilizan entonces el tiempo como un recursos en la negociación, donde hay poca aceleración y el ser impuntual es una norma aceptada y compartida por la cultura peruana (Ogliastri & Salcedo, 2008).

Por otro lado, Minauro (2012) ha afirmado que las empresas peruanas en los últimos años se han expandido tanto en mercados nacionales como en mercados internacionales, conociendo otras culturas por las cuales tiene poso conocimiento, en este mercado, las empresas valoran a los profesionales que tienen la capacidad para interactuar exitosamente en los mercados, estos con una formación de especialización, donde las características de la formación buscan que el conocimiento sea mayor cada día, mejorando al mismo tiempo las condiciones para que los inversionistas y los comerciantes peruanos puedan ser favorecidos. En este caso, la internacionalización de las empresas peruanas, ha conllevado en mayor parte, a que las empresarios y los directivos peruanos valoren las habilidades que poseen los profesionales dentro de las negociaciones interculturales, manteniendo inversiones que han llegado a países diversos y distantes geográficamente, tales como Tailandia, India y China (Minauro, 2012).

En cuanto al comercio de Perú, se resalta que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, dio a conocer que en el año 2011, 522 empresas peruanas exportaron a China, un 13% más a comparación de las que lo hicieron en el año 2010, así mismo, las exportaciones realizadas por Perú se dirigen normalmente hacia América, Europa y Asia en tercios similares, donde se ha logrado configurar de forma diversificada, los mercados de manera geográfica y cultural. Por otra parte, el crecimiento y la estabilidad de la economía de Perú, evidencia que los peruanos

obtienen experiencias gratificantes de trabajo y de estudio en el exterior, donde se desarrollan vivencias enriquecidas, con la idea de cómo realizar negocios en otras cultural, causando de esta forma, un efecto multiplicador en las empresas y con aquellos que tienen relaciones de negocios (Llamoza, 2009).

Con las nuevas características de formación y el desarrollo de conocimientos, Perú ha logrado obtener un cambio importante en la manera en que realizan las negociaciones, elevando de esta manera, la tasa de éxito de los negocios internacionales, a partir de que las nuevas empresas exportadoras se enfoquen hacia un mercado objetivo, obteniendo una tendencia mejor para negociar, conocimiento mayormente al negociador y sus características, conociendo las regulaciones y las características del mercado destino, y demás aspectos, desde este enfoque, el crecimiento de los negocios internacionales conduce a las empresas de Perú a que interactúan con mercados externos, donde los profesional inician emprendimientos que esta encaminados hacia los mercados internaciones, dando paso a una nueva etapa en los negocios internacionales de Perú. Según Minauro (2012) actualmente, la cultura de negociación de Perú se encuentra dentro de un proceso de adaptación con respecto a los estándares internacionales, nutriendo su conocimiento más directo con los mercados internaciones y también determinando las necesidades del país mediante los tratados de libre comercio (Minauro, 2012).

## **2.2. Estrategias de Negociación**

Para el desarrollo correcto de una negociación, es necesario tener en cuenta dos aspectos importantes, estos son: inicialmente, se debe de precisar los objetivos que se pretenden cumplir,

y posteriormente se debe establecer una estrategia que este encaminada principalmente hacia la obtención de los objetivos planteados, así mismo, a partir del momento en que se inicia la negociación, los negociadores o partes deben de tener el conocimiento apropiado y previo así como también experiencia en técnicas de negociación para el desarrollo pertinente del plan (Alvarez , 1990).

Con base a ello, Perú mediante las estrategias de negociación y los acuerdos comerciales que ha logrado establecer busca garantizar y cumplir con una serie de objetivos, estos son: Obtener un acceso real y efectivo para consolidar, profundizar y también diversificar los diferentes flujos comerciales en cuando a los productos o los bienes y servicios; establecer un régimen jurídico estable, transparente y previsible con respecto a la inversión y el comercio de los productos y servicios en Perú; tener un tratamiento preferencial permanente, facilitando así la venta de los productos y servicios peruanos, mediante el establecimiento de mejores condiciones para los inversionistas de acceso insumos productos intermedios y capital para la producción dentro del país; implementar un nuevo régimen abierto para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión peruana en otros países, impulsando de esta manera el mantenimiento y desarrollo de diversos proyectos de inversión en el país, transformar a Perú en un país para las empresas exportadoras de servicios y productos (Brandes, 2010).

Desde este ámbito, las negociaciones se pueden entender como aquellos procesos que permiten establecer acuerdos entre varias partes con el fin de lograr ciertos objetivos en común que son previamente establecidos, presentando situaciones tanto en organizaciones como en personas y en los países, es así como Parrado, Cabezas y Calderón (2018) determinan que el estilo negociador de Perú es distributivo, es decir se gana y se pierde, debido a que en el proceso de negociación, los peruanos no permiten una distribución equitativa ni tampoco igualitaria, es

decir que conciben la negociación como un acuerdo de voluntades en donde las dos partes o las partes que establecen el convenio o contrato, deben ceder para lograr un convenio que sea justo para ellos, por ende siempre habrá un vencedor y también un perdedor (Parrado, Cabezas, & Calderon, 2018).

Igualmente, se ha destacado que la negociación para los peruanos significa repartirse algo que tiene un valor fijo, siendo este reconocido como uno de los problemas para llevar a cabo la negociación, ya que implica que una de las partes gane lo que la otra parte pierde, concepción que como se dijo anteriormente, suma a cero de la negociación, así mismo, se han evidenciado diversos factores que determina dicha negociación, puesto que los peruanos manejan un estilo de peticiones crecientes, en donde siempre tratan de llevar a la contraparte al límite, con el propósito de poder obtener de la misma una satisfacción pertinente de sus intereses, por tal razón, se ha hecho una similitud del estilo de negociación de Perú con otros países como el de Colombia, esto se ha fundamentado en cuanto a que en ambos países, se llevan a cabo peticiones elevadas, pero en el transcurso de la negociación se empieza a ceder, a tal punto que finalmente terminan por ceder a los acuerdos que no saben si pueden o no cumplir con el fin de dar fin al proceso de negociación (Schuster, 2013).

Los peruanos también son reconocidos por tener principalmente como estrategia de negociación, una táctica de desgaste, la cual se evidencia mediante la comunicación, donde empiezan a disuadir y también a largar la conversación, buscando así, obtener más tiempo del que se ha establecido inicialmente, para que la contraparte se desgaste y ceda finalmente más allá de su mínimo, desde este ámbito, los peruanos buscan tener una posición mayor con relación a la contraparte, disminuyendo sus intereses y objetivos, debido a que el fin último de la negociación es para los peruanos una realización única y exclusiva de sus intereses (Rios, 2016).

Con respecto a otras variables esenciales en el desarrollo de la negociación, los peruanos se caracterizan por mantener una posición cordial y cautelosa, y así mismo, mantiene un buen trato hacia la contraparte como un colega, con el objeto de poder lograr y cumplir con cada uno de los objetivos de la negociación, donde el tiempo no es un punto importante para el proceso de la negociación, ya que los peruanos son impuntuales y las negociaciones se sitúan en un marco informal, por otro lado, en relación al nivel de jerarquía, el negociaciones se encuentran representadas por los individuos que ocupan niveles jerárquicos medios o altos, dentro de las empresas ya sean públicas o privadas, y el encargado de tomar la decisión es el líder del grupo o los altos directivos de la empresa (Lopez, 2004).

Además de ello, el proceso de negociación que los peruanos implementan se fundamentan especialmente en un estilo de peticiones crecientes, esto con el fin de llevar a la contraparte al límite para obtener de esta, la satisfacción total de sus intereses, de esta manera, al inicio del proceso de negociación, se determina una posición firme, en donde se llevan a cabo diversas peticiones elevadas, para posteriormente durante el desarrollo de la negociación empezar a ceder, a tal punto que terminan aceptando diferentes acuerdos que no saben si podrán o no cumplir, para dar por terminado dicho proceso. Igualmente, el proceso de negociación de los peruanos también se caracteriza por mantener una posición engañosa, dándole a conocer a la contraparte que están dispuestos a ceder la posición que mantuvieron inicialmente para otorgar de esta forma un trato o negociación justa, equitativa y que se base específicamente en la igualdad para que ninguna de las partes negociantes, se vean en alguna desventaja, pero en realidad los peruanos, buscan confundir a la contraparte para obtener el mejor beneficio que se pueda durante la negociación (Damonte, 2014).

Se afirma entonces, que a pesar de que al final del proceso de negociación, el peruano dice afirmar doblegar su posición inicial, esto nunca ocurre, debido a que como se ha dicho anteriormente, los peruanos pretenden sobre todo obtener grandes beneficios, mediante el logro de un acuerdo justo para los negociadores, donde la negociación la consideran como un juego de suma a cero, donde no es posible un acuerdo equilibrado entre las partes, de esta manera, siempre habrá una parte vencedora y otra parte perjudicada. De acuerdo con ello y con relación al cumplimiento en los compromisos que son pactados mediante la negociación, los peruanos han considerado que la presión excesiva es una disculpa oportuna para faltar con las responsabilidades que han sido adquiridas durante la negociación, por tal razón, a nivel internacional han sido reconocidos como incumplidos, debido a que el cumplimiento de la negociación puede o no desarrollarse al 100%, por ende, cuando los peruanos no están seguros de poder cumplir con los deberes contraídos, prefieren llevar a cabo diversos acuerdos de palabra a cambio de dejarlos por escrito, esto les permite garantizar que no se efectuarán a cabalidad los compromisos que han sido determinados (Menjura, 2018).

Por otra parte, en Perú se ha evidenciado en las negociaciones una opción legislativa en donde se ha impuesto un modelo hiperdescentralizado, lo cual ha restringido y limitado al máximo, aquella cobertura y eficacia de la tutela colectiva de la negociación, mientras que la regulación estatal con relación a la negociación colectiva articulada no es completa, puesto que no tiene en cuenta ciertos temas importantes como lo es la naturaleza jurídica de los instrumentos de articulación, los ámbitos de los acuerdos marco, su eficacia, y demás aspectos relevantes, de esta manera, la debilidad de la tutela colectiva de las negociaciones ejercidas, han trascendido el ámbito específico de la empresa, poniendo en cuestión aquellos equilibrios tanto sociales como económicos y políticos (Villavicencio , 2015).



Debido a que la determinación de la estructura de la negociación colectiva no es indiferente para los actores de la negociación, para los peruanos, la imposición estatal de una estructura tanto sindical como negocial de la negociación, se deriva de la visión negativa y también reduccionista que tiene el estado y aquellas empresas negociadoras de la tutela colectiva, de esta manera, la opción peruana por la implementación de un modelo hiperdescentralizado se ha evidenciado en una determinación legal de la negociación, con ciertos requerimientos (Villavicencio , 2015). Con relación a lo anterior, Echaiz (2014) relaciona que aquellas negociaciones colectivas que se desarrollaron por la fuerza del colectivo, fueron eliminadas en la práctica del mandato legal, para lo cual en el año 1992, se determinó que los sujetos sociales debían revisar el nivel negocial, donde debían ponerse de acuerdo con dicha negociación (Echaiz, 2014).

Por otra parte, en cuanto a la ruptura de las negociaciones, se ha determinado que para que una ruptura de las partes genere una responsabilidad apropiada, la cual se debe de encontrar no ante cualquier ruptura de negociaciones, sino ante una respectiva ruptura injustificada e intempestiva, obedeciendo así a que las negociaciones generen una confianza que sea razonable en la otra parte con relación a la celebración del contrato, de esta manera, si las negociaciones se iniciaron de buena fe y alguno de las partes deciden terminarla, mediante una actuación leal, no se concibe responsabilidad, por otra parte, cuando se rompe un negocio injustificado, pero no se ha creado una confianza razonable en la celebración del contrato, tampoco se generara responsabilidad, por ende, las partes actuarían con respecto a la libertad de contratar, la cual en su acepción negativa da a conocer el derecho a no contratar, por lo tanto, una vez traspasado este límite se ejerce relevancia al deber de buena fe y es en este punto cuando la ruptura injustificada de las partes genera responsabilidad (Osterling & Rebaza, 2008).

### **2.3. Normas de cortesía**

Con respecto a las normas de cortesía de Perú, se puede destacar que desde el punto de vista de la coyuntura económica, política y social de Perú, se puede apreciar que los peruanos tienen en cuenta varias características en las negociaciones, con el propósito de lograr una incursión adecuada a nivel tanto nacional como internacional (SIDE, 2004), dichas características son:

#### **2.3.1. Habilidades de comunicación**

Este punto se refiere a la capacidad que posee el peruano para descifrar, interpretar y transmitir la información de manera correcta, ejerciendo así un dialogo fluido, el cual permite encontrar un punto de equilibrio en donde se satisface los intereses de cada una de las partes que intervienen en el proceso de negociación, por ende, mediante estas habilidades, los peruanos identifican la respuesta gestual, corporal y verbal de su contraparte, demostrando cuando se encuentra en desacuerdo con los términos de la negociación, por tanto, los peruanos en el desarrollo de esta característica, requieren del desarrollo de otras habilidades como la concentración, la observación y la escucha, debido a que estos son el eje principal para descifrar las diferentes actitudes y pensamientos de la contraparte, logrando así adelantarse a las diversas acciones que se pueden ejecutar, lo cual permite que el peruano tenga una gran ventaja dentro del proceso de negociación (Budjac, 2011).

### **2.3.2. Habilidades de compromiso**

Mediante esta característica de negociación, los peruanos reconocen la importancia de la negociaciones, por tal razón, estos no buscan objetivos individuales sino intereses colectivos, en donde el bien general sea más importante que el particular y de esta manera, se pueda lograr un buen acuerdo de voluntades real, tanto en la teoría como en la práctica de la negociación, por ende, el peruano se compromete especialmente con el proceso de negociación, y no lo da por terminado hasta saber que las dos partes proporcionaron su mayor esfuerzo con respecto a la obtención de un acuerdo que sea beneficioso para las dos (Manzano & Torres , 2000).

Por otra parte, cabe destacar los peruanos dentro de su proceso de negociación emplea el regateo para obtener el acuerdo que mayor conveniencia tenga para satisfacer sus intereses, este tipo de negociación ha sido confundido con el perfil de un negociador que pretende obtener un resultado de suma a cero, en donde una parte satisface sus intereses y objetivos, y la otra parte cede todo sin obtener algún beneficio, por tanto, es importante tener en cunado que el propósito de los peruanos se basa específicamente en el compromiso hacia la negociación, esto alude a un acuerdo de voluntades entre las dos o más partes (Manzano & Torres , 2000).

### **2.3.3. Habilidades de Control emocional**

Esta se entiende como la capacidad que se logra mantener, tal como lo es el humor o la alegría en aquellas situaciones donde se ha presentado algún desacuerdo, esta característica dentro del perfil de negociación del peruano, ayuda a configurar un aspecto relevante dentro de una respectiva negociación, debido a que el éxito de dicho proceso se fundamenta en la fijación de los objetivos, fines o propósitos, en donde se debe de tener en cuenta el eje central de la

negociación, el cual se lleva a cabo cuando el negociador permite la afluencia de los sentimentalismos, faltando de objetividad y perdiendo entonces el foco que origina la negociación, siendo esta considerada por parte de los peruanos como el aspecto más primordial en todo el proceso de la negociación a nivel tanto macro como micro, claro está que hay momentos en los cuales a pesar de pretender por el autocontrol, los peruanos llegan a demostrar sus sentimientos (Rengifo, 2010).

#### **2.3.4. Habilidades de perspectiva**

Este punto se refiere a la destreza que se logra por medio del cual a partir de la visión de los terceros, se identifica la solución para cada uno de los problemas, dicha particularidad en la cultura de negociación de los peruanos, le otorga a estos, poder adelantarse a la posición que la contraparte desarrollara en el proceso de negociación, además, permite obtener para los peruanos una visión más objetiva del proceso de negociación, en donde se relacionan las diversas alternativas con el fin de lograr un acuerdo de voluntades que estén de acuerdo con los intereses que originaron el proceso de negociación (Toledo, Paredes, & Miranda, 2014).

#### **2.3.5. Habilidades de empatía**

Esta hace referencia a la capacidad que tiene los peruanos de ponerse en la situación de la contraparte, para poder equilibrar los diferentes intereses de la negociación, logrando así el éxito de esta, esta capacidad es una de las más importantes que se deben de implementar antes de iniciar con el proceso de negociación, estableciendo así un lazo fraternal con la contraparte,

puesto que de esta manera, la negociación se podrá desarrollar de forma armónica (Huamantumba, Lopez, & Relayze, 2014).

### 3. CONCLUSIONES

En conclusión, los peruanos emplean diferentes estrategias de negociación con el propósito de siempre ganar u obtener la mayor parte de los beneficios, puesto que consideran que si no obtienen los intereses que pretenden lograr, dicha negociación no es apta para ellos, de esta manera, los peruanos, emplean como estrategias, el regateo, el dilatamiento del tiempo, la disminución de la presión, evitar los compromisos, exponer todo de manera oral en vez de por escrito, entre otros estilos que utilizan para que la negociación siempre se encamine hacia la suma cero, lo que indica que una parte siempre será la ganadora, es decir la que obtiene todos los beneficios, que en este caso son los peruanos, y otra parte que pierde, la cual lo da todo pero no obtiene mayores beneficios.

Además de ello, la cultura de negociación de los peruanos, ha conllevado a que estos sean caracterizados como incumplidos, pero cabe destacar que esta característica no les afecta en su modelo de negociación, puesto que para ellos, el cumplimiento de los acuerdos pactados en la negociación no es realmente importante, lo primordial y lo que verdaderamente les interesa, es como se dijo anteriormente, cumplir con sus metas e intereses.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. (1990). La Experiencia Peruana en negociaciones económicas internacionales. *Grupo de Análisis para el Desarrollo — GRADE*, 1-253. Obtenido de <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/65/experiencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brandes, E. (2010). Perú: Política de Negociaciones comerciales internacionales. Escuela de administración de negocios globales. Obtenido de <http://www.urp.edu.pe/epang/portal/imagenes/ppt2.pdf>
- Budjac, B. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Pearson- National Defense University. Obtenido de <http://www.carec.com.pe/biblioteca/biblio/5/79/Libro%20pensamiento%20sist%C3%A9mico%20y%20negociaci%C3%B3n.pdf>
- Calderón, D. (2014). Diversidad cultural, desarrollo y cohesión social. Perú: Ministerio de Cultura de Perú. Obtenido de <http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/50/Diversidadculturaldesarrolloycohesionsocial.pdf?sequence=1>
- Caycho, J. (2018). Gestión de la Negociaciones interculturales e internacionales en ferias y misiones. Prom Perú. Obtenido de [http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/2926/Gesti%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_Negociaciones\\_Interculturales\\_Internacionales\\_2018\\_key\\_word\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/2926/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Negociaciones_Interculturales_Internacionales_2018_key_word_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cubillo, G., & Saorin, M. (2008). El Efecto de la Cultura del País en el estilo de negociación. *TEC Empresarial*, 2(2), 35-43. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3201101.pdf>
- Damonte, G. (2014). El modelo extractivo peruano: discursos, políticas y la reproducción de desigualdades sociales. 37-73. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44822271/Extractivismo-minero-Goebel\\_Ulloa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557242518&Signature=fp79d0SNZ5UR7V%2BJpv%2BZ33TjNR8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAutoras\\_](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44822271/Extractivismo-minero-Goebel_Ulloa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557242518&Signature=fp79d0SNZ5UR7V%2BJpv%2BZ33TjNR8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAutoras_)
- Echaiz, S. (2014). Arbitraje potestativo y negociación colectiva en el Perú. Análisis crítico a tres años de su vigencia. *Revista Vía Iuris*, 1(17), 11-31. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2739/273940436001/>
- Espinosa, A. (2013). Análisis del Acuerdo de Asociación entre Colombia y la unión Europea: agricultura y medidas sanitarias y fitosanitarias. Naciones Unidas CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4823/1/S2013172\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4823/1/S2013172_es.pdf)
- Franco, C. (2014). Exploraciones en otra modernidad: de la migración a la plebe urbana. *Cambios culturales en el Perú*. Serie diversidad cultural 3. Obtenido de <http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/36/publication3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huamantumba, R., López, V., & Relayze, P. (2014). Un estudio cualitativo ¿Cómo negociar con un directivo peruano de una gran empresa? Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8862>



- Llamoza, J. (2009). Tratados comerciales y acceso a medicamentos en el Perú. *Rev. Perú Med Exp Salud Publica*, 26(4), 530-536. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v26n4/a15v26n4.pdf>
- López, J. (2004). Ecuador - Perú: Antagonismo, negociación e intereses nacionales. Ediciones ABYA - YALA. Obtenido de [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1168&context=abya_yala)
- Manzano, M., & Torres, C. (2000). La negociación una alternativa en la solución de conflictos. Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere1/Tesis19.pdf>
- Marrero, Y., & Ortiz, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y desarrollo*, 159(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842018000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100012)
- Menjura, G. (2018). Cultura de negociación internacional: Brasil, Colombia y Perú. Universidad Militar. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11876/ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Minauro, R. (2012). Reflexiones sobre los nuevos negocios internacionales en el Perú. Universidad Pompeu Fabra. Obtenido de <http://www.orla.upf.edu/centro-documentacion/articulos/negocios-peru/>

- Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio. Cuadernos de difusión. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernosdifusion25ogliastrisalcedo.pdf>
- Osterling, F., & Rebaza, A. (2008). La ruptura injustificada de tratativas contractuales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://www.osterlingfirm.com/Documentos/articulos/Ruptura%20Injustificada.pdf>
- Paredes, M. (2010). Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú. Lima, Perú: Universidad Nacional mayor de San Marcos. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3218/paredes\\_tm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3218/paredes_tm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parrado, F., Cabezas, L., & Calderón, C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú, México y Argentina. 281-298. Fundación Universidad de Palermo. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_14.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf)
- Portafolio. (2008) ¿Cómo negocian los peruanos? Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocian-peruanos-414978>
- Rengifo, S. (2010). Negocios inclusivos. CECODES. Obtenido de <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/ni-estrategia-empresarial-para-reducir-la-pobreza.pdf>
- Ríos, T. (2016). Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes. *Gestión en el Tercer Milenio*, 19-11(38), 7-12. Obtenido de [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/.../12216/](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/.../12216/)

- Schuster, S. (2013). Relación bilateral Chile-Perú. Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114250/TESIS%20MAS%20ALL%C3%81%20DE%20LA%20HAYA%20%28SCHUSTER%2C%202013%29-15.04.2013-%20con%20%C3%BAltimos%20ajustes%20para%20imprimir.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SIDE, S. I. (2004). Estrategia para la participación del Perú en las negociaciones comerciales internacionales sobre agricultura, por tema y por foros. SIDE. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Bid/pdfs/Capitulo%206.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Bid/pdfs/Capitulo%206.pdf)
- Toledo, J., Paredes, R., & Miranda, E. (2014). ¿Cómo Negociar con Peruanos?: Sector Comercio al Por Mayor y Menor en Lima Metropolitana. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO\\_PAR EDES\\_NEGOCIAR\\_COMERCIO\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO_PAR EDES_NEGOCIAR_COMERCIO_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villavicencio, A. (2015). La negociación colectiva en el Perú: la hiperdescentralización y sus múltiples inconvenientes. *Derecho PUCP*, 333-353. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/viewFile/14435/15049>

